

**KEPUASAN KERJA DI KALANGAN GURU PENOLONG KANAN HAL EHWAL  
MURID DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH NEGERI PERAK**

**Tesis Diserahkan Kepada Sekolah Siswazah  
Untuk Memenuhi Sebahagian Daripada Keperluan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia  
Sintok, Kedah**

**Oleh**

**KAMARUDIN BIN MOHD HASHIM**

**©Kamarudin Bin Mohd Hashim, 1995, Hakcipta Terpelihara**

## PENGHARGAAN

### ALHAMDULILLAH

Sesungguhnya tidak akan terlaksana sesuatu usaha melainkan dengan keizinan **ALLAH SWT** jua. Tidak akan sempurna sesuatu itu **tanpa** bantuan insan, walaupun secebis jua. Diabadikan segala keluh kesah rasa, jerih perih usaha, pengertian edaran masa dan segalanya.

Terima kasih tidak terhingga kepada kedua-dua penyelia-penyelia **saya** Prof. Madya Dr. Mahmood Nazar Mohamed dan Hajjah Sabitha Marican di atas segala nasihat, tunjuk ajar dan semangat yang diberikan di dalam menyiapkan penyelidikan ini. Begitu juga buat Dekan Sekolah Siswazah Prof. Madya Dr. Ibrahim Abd. Hamid dan Pengarah Institut Aminuddin Baki Dr. Ibrahim Baijunid yang telah **memberi** dorongan dan perangsang bagi menamatkan pengajian dalam program sebegini.

Buat arwah ayahanda Mohd Hashim bin Omar semoga dicucuri rahmat dari **ILLAH** sentiasa dan ibu yang dirindui Hajjah Maharom Bi bt. Kulop Abd Rahman, sesungguhnya segala pengorbanan dan doamu senantiasa diabadikan sepanjang hayatku.

Buat isteri tersayang Puan Kasma bt. Abdul Talib yang memahami dan merestui pengorbanan ini **serta** menjadi pendorong utama di dalam mengejar cita-citaku ini. Juga buat ibubapa mertua yang banyak menghulurkan bantuan dari segi doa dan harapan.

Buat anak-anakku tercinta Nurul Atiqah Syahira dan Nurulaina Mardhiah semoga lebih memahami nilai kepentingan ilmu bagi menghadapi hari-hari akan datang yang semakin mencabar. Semoga dirimu menjadi anak yang soleh dan solehah cintakan ilmu.

Buat teman-teman Cohort 1 IAB/UUM, terima kasih diucapkan di atas teguran dan nasihat di dalam beberapa perkara di sepanjang tempoh kajian ini. Tidak lupa untuk pegawai-pegawai di **Jabatan** Pendidikan Perak, guru-guru Penolong Kanan HEM yang terlibat dalam penyelidikan ini dan teman-teman di SMSTA, Manong. Segala jasmu tetap ku kenang.

Akhirnya **saya** bermohon kepada **ALLAH** SW semoga memberikan keberkatan kepada **saya** dan mereka yang telah banyak memberikan bantuan baik dari segi mental **serta** spiritual dalam menjayakan penyelidikan ini. Semoga segala erti ilmu tidak terhenti di sini sahaja.

## GENERASI GEMILANG BUDAYA CEMERLANG

**KAMARUDIN BIN MOHD HASHIM**

**Program Berkembar IAB/UUM Cohort 1**

**Sarjana Sains Pengurusan, UUM Sintok, KEDAH.**

### **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyerahkan tesis ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian Ijazah Sarjana Sains Pengurusan Universiti Utara Malaysia (UUM) **saya** bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengedarkan tesis ini **bagi** tujuan rujukan. **Saya** juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, **bagi** tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia **saya**, atau, semasa ketiadaan beliau, kebenaran kebenaran boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke **atas** keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan **tanpa** kebenaran bertulis daripada **saya**. Di **samping** itu, pengiktirafan kepada **saya** dan UUM seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis **ini**.

Pemohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan **sama** ada keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada:

**Dekan  
Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 Sintok,  
Kedah Darul Aman**

## KANDUNGAN

	<b>Muka Surat</b>
<b>PERKARA</b>	
<b>PENGHARGAAN</b>	ii
<b>KEBENARANMENGUNA</b>	iii
<b>KANDUNGAN</b>	iv
<b>DAFTAR JADUAL</b>	vii
<b>DAFTAR RAJAH</b>	ix
<b>ABSTRAK</b>	x
<b>ABSTRACT</b>	xi
<b>BAB 1      PENGENALAN</b>	
1.1      PENDAHULUAN	1
1.2      PENYATAAN MASALAH	3
1.3      KEPENTINGAN KAJIAN	9
1.4      OBJEKTIF KAJIAN	12
1.4.1    Objektif Umum	
1.4.2    Objektif Khusus	
1.5      HIPOTESIS KAJIAN	12
1.6      BATASAN KAJIAN	20
1.7      DEFINISI KONSEP UTAMA	21
1.8      MODEL TEORI DUA FAKTOR HERZBERG	25
1.9      KESIMPULAN	26
<b>BAB 2      ULASAN KARYA</b>	
2.1      PENDAHULUAN	27

	2.2	ULASAN TEORI	27
	2.3	ULASAN KAJIAN LALU	45
	2.4	RUMUSAN ULASAN KARYA	58
	2.5	KESIMPULAN	59
BAB	3	<b>METODOLOGI</b> KAJIAN	
	3.1	PENDAHULUAN	60
	3.2	REKABENTUK KAJIAN	60
	3.3	POPULASI KAJIAN	61
	3.4	LOKASI KAJIAN	62
	3.5	SAMPEL KAJIAN	63
	3.6	INSTRUMEN	65
	3.7	KAJIAN RINTIS	69
	3.8	TATACARA ANALISIS	70
	3.9	KESIMPULAN	70
B A B	4	KEPUTUSAN KAJIAN	
	4.1	PENDAHULUAN	71
	4.2	PERIHALAN MENGENAI RESPONDEN KAJIAN	71
	4.3	PERIHALAN MENGENAI PEMBOLEHUBAH	78
	4.4	DAPATAN UJIAN HIPOTESIS	83
	4.5	KESIMPULAN HASIL KAJIAN	101
BAB	5	PERBINCANGAN	
	5.1	PENDAHULUAN	102
	5.2	PERBINCANGAN HASIL KAJIAN	103
	a.	Objektif Khusus	
	b.	Dapatan Ujian Hipotesis	

5.3	IMPLIKASI KAJIAN	112
5.4	MASALAH KAJIAN	115
118	5.5 KESIMPULAN KAJIAN	
119	5.6 CADANGAN UNTUK KAJIAN AKAN DATANG	
BIBLIOGRAFI		122
LAMPIRAN		132
1. Borang Soal Selidik		
2. Senarai Nama Sekolah		
3. Kebenaran Kementerian Pendidikan		
4. Kebenaran Sekolah Siswazah		
5. Senarai Tugas Guru Penolong Kanan HEM		

## DAFTAR JADUAL

<u>Jadual</u> <u>Surat</u>	<u>Muka</u>
3.1 Alat Mengukur Instrumen JDI Menggunakan Skala Lima Mata .....	66
3.2 Pembahagian Item Positif dan Negatif Instrumen JDI.....	.67
3.3 Alat Mengukur Instrumen MSQ Menggunakan Skala Lima Mata .....	.67
3.4 Agihan Soalan Berdasarkan Dimensi Kepuasan Kerja.. ....	.68
3.5 Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Bagi Pra-Ujian Sub Skala.. .....	.70
4.1 Taburan Responden Mengikut Jantina.. .....	72
4.2 Taburan Responden Mengikut Etnik.. .....	73
4.3 Taburan Responden Mengikut Umur.. .....	.74
4.4 Taburan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan.. .....	75
4.5 Taburan Responden Mengikut Gred Sekolah.. .....	.75
4.6 Taburan Responden Mengikut Lokasi Sekolah.. .....	.76
4.7 Taburan Responden Mengikut Pengalaman Sebagai Guru Kanan Hal Ehwal Murid.. .....	77
4.8 Perbandingan Nilai Alpha Pra Ujian dan Kajian Sebenar.. .....	.79
4.9 Hubungan Di Antara Pembolehubah Bersandar Dengan Markat Keseluruhan Job Description Indexs (JDI). .....	.80
4.10 Perhubungan Di Antara Sub Skala Dengan Jumlah Sub Skala Instrumen MSQ .....	80
4.11 Perhubungan Di Antara Instrumen JDI Dengan Instrumen MSQ.. .....	.82
4.12 Analisis Regresi Berganda Kepuasan Intrinsik, Kepuasan Ekstrinsik dan Kepuasan Keseluruhan .....	83
4.13 Perhubungan Di Antara Kepuasan Intrinsik, Kepuasan Ekstrinsik Dengan Kepuasan Kerja Keseluruhan Guru Penolong Kanan HEM.....	8 4

4.14 Analisis Ujian -t Berdasarkan {embolehubah Bersandar Dengan Merujuk Kepada Jantina . . . . .	86
4.15 Analisis Ujian -t Berdasarkan Pembolehubah Bersandar Dengan Merujuk Kepada Gred Sekolah . . . . .	87
4.16 Analisis Ujian -t Berdasarkan Pembolehubah Bersandar Dengan Merujuk Kepada Lokasi Sekolah . . . . .	90
4.17 Analisis Varian Sehala (ANOVA) Berdasarkan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Dengan Merujuk Kepada Umur . . . . .	91
4.18 Kaedah Perbandingan Berganda Duncan Responden Mengikut Umur Dengan Peluang Kenaikan Pangkat.....	92
4.19 Analisis Varian Sehala (ANOVA) Berdasarkan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Dengan Merujuk Kepada Taraf Perkahwinan . . . . .	94
4.20 Kaedah Perbandingan Berganda Duncan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan dengan Kepuasan Intrinsik.....	95
4.21 Analisis Varian Sehala (ANOVA) Berdasarkan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Dengan Merujuk Kepada Kumpulan Etnik . . . . .	96
4.22 Kaedah Perbandingan Berganda Duncan Responden Mengikut Kumpulan Etnik Dengan Situasi Pekerjaan, Kepuasan Ekstrinsik dan Kepuasan Keseluruhan . . . . .	97
4.23 Kaedah Perbandingan Berganda Duncan Responden Mengikut Kumpulan Etnik Dengan Gaji . . . . .	98
4.24 Kaedah Perbandingan Berganda Duncan Responden Mengikut Kumpulan Etnik Dengan Pangkat.....	98
4.25 Analisis Varian Sehala (ANOVA) Berdasarkan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Dengan Merujuk Pengalaman Bekerja . . . . .	100



## DAFTAR RAJAH

<b><u>Rajah</u></b>	<b><u>Muka surat</u></b>
1.1 Model Teoritikai Kajian .....	26
2.1 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik .....	.30
2.2 Proses Motivasi Pekerja .....	.35
2.3 Faktor-Faktor Kepuasan Guru .....	.38
2.4 Faktor Motivasi dan Faktor Hygiene Dalam Teori Dua Faktor.. .....	.39
2.5 Perbandingan Antara Teori Keperluan Hierarki Maslow Dengan Teori Dua Faktor Herzberg.. .....	.40
2.6 Perbandingan Antara Pandangan Tradisional Dan Teori Dua Faktor.....	4 2
2.7 Konsep Teori Dua Faktor Herzberg.. .....	42

## **ABSTRAK**

### **KEPUASAN KERJA DI KALANGAN GURU PENOLONG KANAN HAL EHWAL MURID DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH NEGERI PERAK**

Tujuan kajian ini ialah untuk meninjau tentang tahap dan faktor-faktor kepuasan kerja di kalangan guru penolong kanan hal ehwal murid (HEM). Kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah menengah harian negeri Perak Darul Ridzuan. Kaedah kajian yang digunakan ialah tinjauan ke atas sampel yang dipilih secara rawak untuk mengukur pembolehubah. Terdapat sembilan pembolehubah bersandar yang diukur dalam kajian ini iaitu faktor-faktor keadaan pekerjaan, keadaan gaji, peluang kenaikan pangkat, corak penyeliaan, rakan sekerja, pekerjaan keseluruhan, kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan keseluruhan. Manakala pembolehubah bebas yang dikaji ialah umur, jantina, taraf perkahwinan, gred sekolah, lokasi sekolah, kumpulan etnik dan pengalaman bekerja. Penyelidikan ini menggunakan soal selidik JDI (Job Descriptive Index) dan MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ke atas 108 orang guru penolong kanan hal ehwal murid sekolah-sekolah menengah harian secara rawak dari seluruh negeri Perak. Penganalisaan data untuk hipotesis menggunakan statistik inferensi iaitu taburan frekuensi, peratus, min, ujian -t, Analisis Varian Sehal (ANOVA) serta ujian post- hoc, korelasi Pearson dan Regresi Berganda. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara peluang kenaikan pangkat di kalangan responden lelaki dan perempuan. Begitu juga dengan keadaan pekerjaan dengan lokasi kajian. Dalam analisis varian sehal (ANOVA) pula didapati terdapat hubungan yang bererti di antara peluang kenaikan pangkat dengan umur responden, begitu juga responden yang berkahwin mempunyai kepuasan intrinsik berbanding dengan responden yang tidak berkahwin. Mengikut kumpulan etnik pula terdapat perbezaan yang bererti di antara keadaan pekerjaan, keadaan gaji, peluang kenaikan pangkat, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan bekerja. Responden bukan Melayu mempunyai kepuasan kerja yang rendah berbanding dengan responden Melayu. Adanya peningkatan dalam tahap kepuasan kerja di kalangan guru penolong kanan HEM akan dapat membantu pihak pengurusan sekolah untuk melahirkan generasi pelajar yang cemerlang dalam bidang kurikulum, ko-kurikulum dan sahsiah pelajar yang mulia bagi mencapai wawasan negara.

## **ABSTRACT**

### **Job Satisfaction Among Senior Assistant Teachers for Students Affair in Perak State Secondary Schools.**

The purpose of this research is to access levels and factors pertaining to job satisfaction among the teachers of Senior Assistants for Students Affair (HEM). The research was done in daily classes secondary schools in the state of Perak Darul Ridzuan. The method of study used was a survey on sample that was chosen at random to measure variable variance. There were nine dependent variable factors used in this study. The factors were working conditions, salary conditions, promotion opportunities, observation mode, working colleagues, the overall occupation, intrinsic and extrinsic satisfactions and an overall satisfaction. Meanwhile the independent variable variance that were being studied included the age, sex, marital status, school grade, the location of the school, ethnic groups and working experience. The data for this research were obtained from the JDI (*Job Descriptive Index*) and MSQ questionnaire (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) responded by 108 Senior Assistants for Students Affair in daily schools selected at random throughout Perak Darul Ridzuan. The data analysis for hipotesis were measured by using inference statistic which included frequency tabulation, percentage, mean, T-test, One-Way Analysis of Variance (ANOVA), Duncan post-hoc test, Pearson Correlation and Multiple Regression. The result indicated that there were significant relationships in job promotion among the men and women respondents including the working conditions and also the research location. In one-way analysis variance (ANOVA) indicated significant relationships between promotion opportunities with the age of the respondent, married respondent have more intrinsic satisfaction compared to unmarried respondent. Concerning the ethnic groups there were significant differences in working conditions, salary, promotion opportunities, extrinsic satisfaction and working satisfaction. The non Malay respondents have lower satisfaction with regard to opportunities for promotion compared to the Malays. With the increasing level in working satisfaction among the Senior Assistants for Students Affair (HEM) will enable the administrators of the schools to produce brilliant and excellent students in curriculum, co-curriculum, students with principles of good behaviour to achieve the vision of the country.

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 PENGENALAN**

Setiap pekerja sama ada di peringkat atasan atau bawahan ingin menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaannya. Di Malaysia, kajian mengenai kepuasan kerja di kalangan pengetua, guru besar dan guru-guru pernah dijalankan, umpamanya kajian mengenai kepuasan kerja di kalangan pengetua telah dijalankan oleh Mariana (1982) dan Mazlan (1992). Kedua-dua hasil kajian ini adalah bertentangan di mana Mariana mendapati kepuasan kerja di kalangan pengetua dan guru besar di Johor Bharu berada di tahap sederhana, manakala Mazlan yang mengkaji kepuasan kerja di kalangan pengetua di negeri Melaka mendapati bahawa pengetua mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa hasil kajian Mazlan sama seperti kajian yang dijalankan oleh Super 1939 yang mendapati bahawa kepuasan kerja di kalangan golongan profesional berada pada tahap yang tinggi.

Dalam pengurusan sekolah terdapat pengetua dan dibantu oleh guru penolong kanan pentadbiran dan guru penolong kanan hal ehwal murid (HEM). Oleh kerana masih kurang kajian yang dijalankan mengenai guru penolong kanan hal ehwal murid secara khusus menyebabkan kita tidak dapat mengetahui tentang tahap kepuasan kerja di kalangan guru penolong kanan hal ehwal murid di sekolah-sekolah menengah.

Berdasarkan kepada laporan melalui jabatan pendidikan negeri melalui laporan tahunan, laporan bengkel seminar pendidikan peringkat kebangsaan didapati seringkali mengandungi laporan tentang kecemasan sosial yang berlaku di kalangan golongan remaja di sekolah menengah. Segala permasalahan yang berkaitan para

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Abd Main Salimon. (1989). Perkaitan Kepuasan Kerja dan Pencapaian Mendelegasikan Tugas dengan Faktor-Faktor Personel dan Pentadbiran di Kalangan Pengetua Sekolah Menengah. **Jurnal Pendidikan UKM**, 3(14), 51-57.
- Abdul Shukor bin Hj. Abdullah (1987). "Motivasi Dalam Masyarakat Sekolah - Teori dan Pendekatan." **Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia**. Julai 1987 : 17 - 24.
- Adams, J. S. (1963). " Toward an Understanding of Inequity." **Journal of Abnormal and Social Psychology**. 67 (5) : 422 - 436.
- Ahmad Jaffni bin Hassan. (1987). Pendidikan Moral dalam KBSM: Ke Arah Memupuk Seorang Insan Harmonis. **Jurnal Pendidikan**. Jilid 12. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Alderfer, C. P. (1967). "An Organizational Syndrome." **Administrative Science Quarterly**. Vol. 12 : 440 - 460.
- Aminuddin Mohd Yusoff., (1994). **Job Satisfaction Among Secondary School Teachers With Regard To Their Differences In Gender, Marital Status, Level Of Education, Length of Service And Age**. Unpublished Thesis Masters in Education (Curriculum and Instruction), University of Houston, Texas.
- Amstrong T. B. (1971). " Job-Content and Job Context Factors related to Satisfaction for different occupational level", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 55 No:1: 37 - 65.
- Ariffin bin Hj. Zainal., (1987). " Teori Dua Faktor Herzberg : Satu Penilaian Dalam Konteks Malaysia." **Jurnal Psikologi Malaysia**. 8: 71 - 84.
- Arvey, R. D. (1972). " Task Performance as a Function of Perceived Effort - Performance and Performance - Reward Contingencies." **Organizational Behavior and Human Performance**. 8 (3) : 424 -433.
- Bakhtiar bin Mansor, (1993). " Perguruan: Satu Perspektif Perkembangan Kerjaya." **Jurnal Pengurusan Pendidikan**. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pendidikan Malaysia. Jilid 3 (2) : 15 - 22.

- Bame, Kwabena Nyamekye., (1972). **The Ghanaian Elementary Teacher and His Career : A Study of Sociological Factors Which Influence The Job Satisfaction and Career Aspirations of Ghanaian Elementary School Teachers.** Unpublished Ph.D. Thesis, University of Toronto, Canada.
- Baichler, M., (1981). "Motivating Staff ■ A Problem for the School Administrator." ***The Journal of Educational Administration.*** Vol. 19 (1) : 44 - 53.
- Batchler, M., (1981). "Motivating Staff ■ A Problem for the School Administrator." ***Journal of Educational Administration*** Vol. 19 (1): 44-53.
- Benton, D dan Halloran, J. (1991). ***An Organizational Approach.*** New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Bloom, R. and Barry J. R., (1967). "Determinants of Work Attitudes among Negroes." ***Journal of Applied Psychology.*** Vol. 51 (3) : 291-294.
- Blum, M. L. and Naylor J. C., (1968). " ***Industrial Psychology : Its Theoretical and Social Foundations***". New York : Harper & Row.
- Brayfield, A. H., and Rothe, R. F. (1957). "An Index of Job Satisfaction". ***Juornal of Applied Psychology.*** Vol. 35 (5) : 307 -311.
- Brayfield, A. H., Wells, R.V., and Strate, M. (1951). "Interrelationship Among Mesures of Job Satisfaction and General Satisfaction". ***Journal of Applied Psychology.*** Vol 41 : 201 - 205.
- Capur, H., (1990). "Academic Professionals : A Study of Conflict and Satisfaction in Professoriate." ***Human Relations.*** Vol 43, NO. 2: 113- 127.
- Campbell J. P., Dunnette M. D., Lawler E. E and Weick K. E., (1970). ***Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness.*** New York: McGraw-Hill.
- Cohen, A. M. (1974). "Community College Faculty Job Satisfaction." ***Research in Higher Education.*** 2 (4) : 369-375.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., and Stone, E. F. (1992). ***Job Satisfaction: How People Fee/ About Their Jobs and How It Affects Their Performance.*** New York: MacMillan, Inc.

- Davies, K. (1972). Human **Behaviors at Work**. New York: McGraw-Hill Book Co.
- D' Arcy, C., Syrotuik J. and C. M. Siddique., ( 1984). "Perceived Job Attributes, Job Satisfaction and Psychological Distress: A Comparison of Working Men and Women ." **Human Relations**. Vol. 37 (8) : 603-611.
- Duane P. S. and Sydney E.S., (1994). **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. Six Edition. New York: Mac Millan Pub. Co.
- Dubrin, A. J. (1978). **fundamentals of Organizational Behavior : An Applied Perspective**. New York: Pergamon Press, Inc.
- Ewen, R. B., Hulin P. C. and Locke E. A., (1966). "An Empirical Test of the Herzberg Two - Factor Theory." **Journal of Applied Psychology**. 50 (5) : 544-550.
- Fatimah bte Daud (1985). "Sikap Pekerja Wanita Terhadap Pekerjaan di Sektor Awam dan Swasta." **Jurnal Malaysia Masa Kini** .Persatuan Sejarah Malaysia 1985: 148-160.
- Friesen D. (1983). "Satisfaction of School Principals eith their Work". **Educational Administration Quarter/y**. Vol. 19. No. 4 : 35 - 58.
- Galloway, D., Boswell, K., Panckhurst, C., Boswell, C dan Green, K. (1985). Sources of Satisfaction and Dissatisfaction for New Zealand Primary School Teachers. **Educational Research**, 27(1), 44-51.
- Ghazali bin Othman (1979). " **An investigation of the Sources of Job Satisfaction of Malaysia School Teachers**." Unpublished Ph.D. Thesis, University of California. California.
- Green, G. (1992). The Relationship Between High School Athletic Administrators Job Satisfaction and Job Related Stress (Atheletic Administrators). PhD. The Florida State University. Florida. **ProQuest-Dissertation Abstracts**.
- Greenberg, J., (1987). "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions : Do the Means Justify the Ends ?" **Journal of Applied Psychology** Vol. 72 (1) : 55 - 61.
- Gruneberg, M. M. (1979). " **Understanding Job Satisfaction**." London: The MacMillan Press.
- Halpin, A. (1967). **Theory and Research in Administration**. New York: John Wiley and Sons.



- Hanafi bin Kamal .(1982). “ Pengurusan Sekolah - Satu Tinjauan.”  
**Suara Pendidik.** Mac 1982: 37 - 49.
- Herzberg, F., Mausner B. and Synderman B., (1959). **The Motivation to Work.** New York: John Wiley and Sons.
- Howell, W. C., (1976). **Essentials of Industrial and Organizational Psychology.** Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Hulin, C. L. and Smith P. C. (1967). “An Empirical Investigation of Two Implications of the Two- Factor Theory of Job Satisfaction.” **Journal of Applied Psychology.** 51 (3) : 396 - 402.
- Hussein bin Hj. Ahmad (1991). “ Pengurusan Organisasi Institusi Yang Efektif Dalam Menghadapi Cabaran Wawasan 2020 ”.  
**Jurnal Pengurusan Pendidikan IAB.** Kementerian Pendidikan Malaysia. Jilid 2 (1): 2 - 15.
- Idris Jauzi (1991). **Reformasi Pendidikan Di Malaysia.** Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Institut Aminuddin Baki (1979). **Senarai Tugas Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid.** Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Institut Aminuddin Baki (1993). **Laporan Kertas Kerja Kursus Pengurusan Sekolah.** Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ivancevish, J. M., A. D. Szilagyi, Jr. and M. J. Wallace, Jr. (1977).  
**Organizational Behaviour and Performance.** Santa Monica, California: Goodyear Publishers.
- Jabatan Pendidikan Perak (1993). **Laporan Perak Nombor Satu.** Perak Darul Ridzuan.
- Johnson, S.M. (1969). “Incentives For Teachers: What Motives, What Matters.” **Educational Administration Quarterly.** Vol. 22(3) : 54 - 79.
- Kahn, R. L.,(1973). “ Conflict, ambiguity and overload. Three elements in job stress. **Occupational Mental Health.** (3): 2-9.
- Kalleberg, A. L. (1977). “ Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction.” **American Sociological Review.** 42 (2): 124 -143.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1979). **Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran.** Kuala Lumpur.

- Kementerian Pendidikan Malaysia (1990). **Senarai Tugas Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Penolong Kanan dan Penyelia Petang Sekoiah Menengah dan Rendah**. Kuala Lumpur.
- Kilpatrick, F.P; Cummings, M.C, and Jennings, M.K. (1964). **The Image of Federal Service**. Washington D.C.; Brookings Institution.
- Kirchner, W. K. (1967). **“Job Satisfaction and Work in Industry**. Dhaka: University of Dhaka.
- Koo Kee Peng (1989). **Faktor Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja di Kalangan Guru dan Pegawai Tadbir**. Tesis Sarjana, Universiti Malaya.
- Korman, A. K. (1971). **Industrial and Organizational Psychology**. New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Landy, F. J. and Trumbo D. A. (1976). **Psychology of Work Behavior**. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1988). **Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran**. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa Pustaka.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1987). **Laporan Jawatankuasa Penasihat Disiplin Sekolah**. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa Pustaka.
- Lawler, E. E. dan Porter, L. W (1967). **Motivation in Work Organization**. California. California Books Publishing Co.
- Lee, R. dan Wilbur, E.R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Mutivariate Analysis. **Human Relations**, 38(8), 781-791.
- Likert, R. ( 1961 ) . **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1969). “What Is Job Satisfaction ?” **Organizational Behaviorand Human Performance**. 4 : 309 - 336.
- Locke, E. A. and R. J. Whitting (1974). “ Sources of Satisfaction and Dissatisfaction Among Solid Waste Management Employees.” **Journal of Applied Psychology**. 59 (2): 145 - 156.
- Locke, E. A. (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction.” Dalam M. D. Dunnette (Ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago Rand McNally.

- Mahmood Nazar bin Mohamed (1990). **Pengantar Psikologi: Satu Pengenalan Asas Kepada Jiwa Dan Tingkah Laku Manusia** Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Mariana bt. Othman. (1982). **Sikap dan Kepuasan Kerja Penfadbir Sekolah: Satu Kajian Kes di Kalangan Guru-Guru Besar di Johor Bahru. Kajian Ilmiah**. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Maslow, A. H. (1954). **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- May, C.R. (1986). Job Satisfaction of Chief Administrative Officers of Teacher Education Programs, EDD. George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University. **ProQuest-Dissertation Abstracts**.
- Mazlan bin Abdullah. (1992). **Faktor-Faktor Berkaitan Dengan Kepuasan Kerja Pengetua Sekolah Menengah**. Tesis Sarjana Sains. Universiti Pertanian Malaysia (Tidak Diterbitkan).
- McKinley, E.A. (1985). **The Interaction of Organization Type, Locus of Motivation and Role Conflict on the Job Satisfaction and Job Stress of Selected Middle Managers**. Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Connecticut.
- Memorandum** Mengenai Pembahagian Kuasa, Struktur Organisasi Kementerian Pendidikan Malaysia (1988). Kuala Lumpur.
- Middlemist, D. R., Hitt M. A. and Green C. R. (1983). **Personnel Management** New Jersey: Prentice- Hall.
- Mohd Idris bin Jauzi. (1991). **Reformasi Pendidikan Di Malaysia** . Kuala Lumpur. Nurin Enterprise.
- Mullins, L. I (1989). **Management and Organizational Behavior**. (2nd. Ed. ). United Kingdom : Pitman Publishing.
- Myers, M. S.(1964). "Who Are Your Motivated Workers?" **Harvard Business Review**. 42: 73-88.
- Noran Fauziah Yaakub dan Sharifah Mohd Nor. ( 1990 ). "Kepuasan Kerja Guru di Dua Jenis Sekolah." **Jurnal Psikologi Malaysia**. No. 6: 77 - 90.
- Noran Fauziah bte Yaakub dan Ahmad Mahdzan bin Ayob. ( 1990). **"Guru dan Perguruan"** . Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka .

Nor Azizah bte Salleh (1988). ***Job Satisfaction and Profesional Needs of College-Trained Teachers in Selangor, Malaysia and Its Implications For Continuing Education.*** Thesis Ph. D. Unpublished. Michigan State University.

Rippe, K.L. (1983). The Relationship of Role Conflicts and Role Ambiguity to Job Satisfaction of Nebraska Public School Administrators and teachers, ***Unpublished Doctoral Dissertation Lincoln*** : The University of Nebraska.

Rohaty bte Mohd Majzub (1991). ***Disiplin Da'am Pendidikan.*** Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

Rohzan bin Othman ( 1991). ***Pengurusan Personel Dan Perancangan Guna Tenaga.*** Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Saal, F. E. (1978). Job involvement: A Multivariate Approach. ***Journal of Applied Psychology.*** Vol. 55 (4): 433-440.

Sabitha Marican, (1993). ***"Pengurusan : Masalah dan Penyelesaian ."*** Kuala Lumpur. Utusan Publication and Distribution Sdn. Bhd.

Saleh, S. D., and Otis J.L. (1964). "A Study of Attitude Change in the Preretirement Period." ***Journal of Applied Psychology.*** 48(3): 310-312.

Schickendanz, Mary J. A., Y & Santos, Doris, W (1977). ***Strategies of Teaching Young Children.*** Englewood Cliffs. N.J: Orentice-Hall

Scgwartz, M. M., Jenusaitis E. and H. Stark. (1963). " Motivated Factors among Supervisors with Utility Industry." ***Personnel Psychology.*** 16:45-53.

Schmidt, F.L., Hunter, T.E and Onterbridge. (1966). "The Impact of Job Experiance and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance and Supervisory Ratings of Job Performance." ***Journal of Applied Psychology.*** 71(4): 432-439.

Schultz D. P. (1982). ***Psychology and Industry Today:*** An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York: Mac Millan Publishing.

Sergiovanni, T. J. and F. D. Carver. ( 1973). ***The New School Executive: A Theory of Administration.*** New York: Dodd Mead and Company.

- Smilansky, J. (1984). External and Internal Correlates of Teachers Satisfaction and Willingness to Report Stress. ***British Journal of Educational Psychology***. 54. 84-92.
- Smith, P., Kendall, L. and Hulin, C. ( 1969). ***The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy For The Study of Attitudes***. Chicago: Rand-McNally.
- Smith, H. R. (1980). ***Management Making Organization Perform***. New York: MacMillan Publishing Co., Inc.
- Smith, M. (1982). ***Introducing Organizational Behavior***. London: MacMillan Publishers Ltd.
- Smither, R. D. (1994). ***The Psychology of Work and Human Performance***. New York: Collin Publishers.
- Sny, C.L. (1984). Stress and Its Relationship to the Educational Environment and Administration of Randomly Selected Wisconsin-Madison. PhD. The University of Wisconsin-Madison. ***ProQuest-Dissertation Abstracts***.
- Staw, B. M. (1976). ***Intrinsic and Extrinsic Motivation*** Morristown, New Jersey: General Learning Press.
- Vroom, V. H. (1964). ***Work and Motivation***. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wan Ahmad Nasir bin Hassan. (1985). " Pentadbiran / Pengurusan Sekolah Ke Arah Peningkatan Disiplin Sekolah." ***Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia***. Jilid 26 :66 m.s: 20-25.
- Wan Mohd. Zahid bin Mohd Noordin. (1992). Pendidikan Ke Arah Wawasan ***2020. Laporan Kajian*** ( Tidak diterbitkan ), Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Weindling, D. dan Pearley.( ***1987***). ***Secondary Headship: The First years***. Great Britain: Nfer- Nelson.
- Werther J. Davis K., dan Newston. (1988). ***Human Behaviour at Work Organization Behaviour***. New York: Mc Graw-Hill International Edition.
- Whitsett, D. A. and Winslow, E. K. (1967). " An Analysis of Studies Critical of the Motivator- Hygiene Theory." ***Personnel Psychology***. Vol. 20: 391 - 415.

Yupokorn, K. (1972). Expectation and Role Performance of FMTS in Cagayan Province. ***Unpublished M. S. Thesis.*** UPCA. Philippines.

Zaidatol Akmaliah bte Lope Pihie. (1991). ***Pen tadbiran Pendidikan.***  
Petaling Jaya: Fajar Bakti.